



DET FORSØMTE LEDERSKAB

* "Don't follow leaders" sang Bob Dylan i 1965. Uroen i klassen i den danske folkeskole kunne tyde på, at eleverne har været dygtige til at udleve den antiautoritære opfordring. Forklaringen er dog snarere, at der ikke har været nogen ledere at følge, fordi lærerne enten ikke har villet, kunnet eller måttet lede. Men lederen er på vej tilbage. Dog ikke i form af den sorte skoles management by fear. I dag hedder trenden 'classroom management' – i hvert fald på amerikansk.

I den danske aftapning handler det om at kombinere rammer og regler med meningsfuld og motiverende undervisning. Og det er læreren, der styrer slagets gang.

Classroom management handler om at regulere og ændre adfærden gennem rammer og regler. Teorien kan spore sine adfærdspsykologiske rødder tilbage i den behavioristiske tradition fra Skinner og Pavlov.

"Det handler om, hvordan man med straf, belønning og andre styringsteknikker kan styre og lede folk", siger professor ved Institut for Curriculumforskning Per Fibæk Laursen.

"Lidt groft kan man sige, at der er noget manipulatorisk i classroom management, som traditionen har udviklet sig i USA. Det er grunden til, at det uoversatte engelske classroom management er ved at glide i baggrunden i Danmark, og at vi

får en dansk oversættelse, der tager højde for, at vi ser eleverne som frie, fornuftige og selvstændigt tænkende mennesker, der gerne vil kunne se en mening med tingene. Det er ting, som man ikke går meget op i i amerikansk classroom management. Her ser man mere på veldefinerede regler, der skal overholdes stramt med sanktioner til dem, der ikke overholder dem, og belønning til dem, der gør", fortæller Per Fibæk Laursen.

LØVETÆMMERPÆDAGOGIK

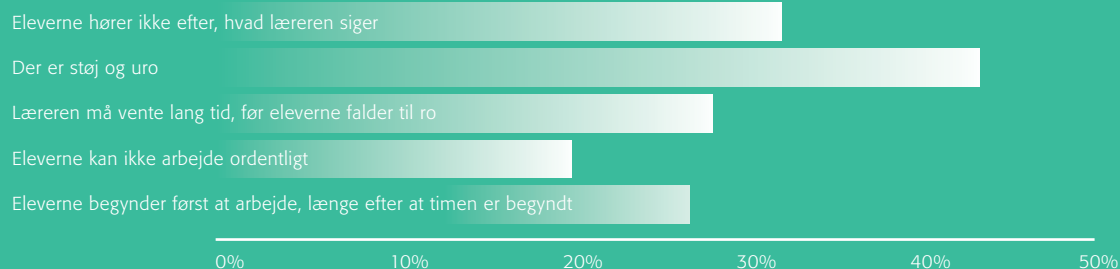
Det faldt ikke i god jord, da professor Niels Egelund i 1996 første gang prøvede at trække classroom management ind i en dansk kontekst. Efter at jeg havde medvirket i et indslag i TV-Avisen, skrev en seminarirektor til mig, at den slags løvetæmmerpædagogik skulle vi ikke have ind i den danske folkeskole.

"Selv om jeg prøvede at sige, at det drejer sig om ledelse i klasseværelset, om at opstille regler, rammer og principper, herunder normer for hvad der skal ske, hvis en elev bryder reglerne, så var reaktionen mildest talt ikke særlig positiv. Den slags kunne man ikke tale om den gang", siger Niels Egelund.

I midten af 1990'erne var den antiautoritære bevægelse stadig state of the art i pædagogikken. Man talte ikke om ledelse,

URO I TIMERNE

Ifølge PISA-undersøgelserne hører danske skolebørn til de mest urolige i verden. De danske elever oplever, at der er støj og uro i mere end 40 procent af matematiktimerne.



Kilde: OECD. *Learning from Tomorrow's World. First Results from PISA 2003.*

Sammenlignet med udlandet er der en påfaldende urolig og irriterende atmosfære i mange danske skoleklasser. Med *classroom management* får læreren redskaberne til at sætte en stopper for uroen, mener to DPU-professorer.

fordi den forældede og autoritære dyrkelse af disciplinen spøjede videre i begrebet. Selvom det var næsten 30 år siden, man havde fået bugt med den sorte skoles management by fear, var ledelse stadig ikke et begreb, der kunne bruges uplettet af fortidens synder.

Omkring 2000 var tiden imidlertid moden til at tale om ledelse i positive termer – først og fremmest fordi det stod klart, at troen på motivation som mirakelmager i undervisningen kom til kort over for de mere og mere påtrængende problemer med uro i klassen.

”Det, man satte i stedet for den autoritære pædagogik, var den sympatiske, men samtidig naive opfattelse, at hvis man bare laver interessant, motiverende og meningsfuld undervisning, så vil problemet med uro forsvinde. I dag har vi forladt naiviteten, men det er fornuftigt at holde fast i, at det at lave god og meningsfuld undervisning fortsat er en del af løsningen på problemet”, siger Per Fibæk Laursen.

”I dag vil ingen gø af det, når man taler om ledelse i klassen, og når man holder kurser i det på seminarierne, er det som at hælde vand på trækpapir. De studerende synes, det er enormt vigtigt”, siger Niels Egelund.

Han mener, at lærerne på et hvilket som helst klassetrin, helt ned i børnehaveklassen, skal snakke med eleverne om passende og upassende adfærdsformer. Det gælder eksempelvis regler for brug af ukvemsord, mobning via sms, at man beder om lov til at forlade klassen, når man skal på toilet, og at det er uacceptabelt at snakke med sin sidemand, mens læreren taler.

”Kunsten er at inddrage eleverne i processen og få det hele bragt op til overfladen”, siger Niels Egelund, der har bemærket, at når eleverne selv skal sætte rammerne for ordentlig adfærd, er de langt mere restriktive, end lærere eller voksne kunne drømme om at være.

Han siger, at det er vigtigt, at der er en vis konsensus om reglerne på skolen.

”Det dur ikke, hvis man hos én lærer kan sidde med overtøj på og have et kropssprog, der siger ”du kan rende mig”, og hos en anden kan der ikke være tale om det”, siger Niels Egelund.

LEDELSE KAN LÆRES

Ledelse stiller krav om en række særlige egenskaber og kompetencer. For nogle er det en medfødt gave at kunne stille sig i spidsen - men hvad med dem, der ikke har det i sig? Når moderne lærere skal være ledere, er ledelse så noget, der →

”Autoritet tildeles ikke, men erhverves og skal erhverves, hvis man vil gøre krav på den. Den beror på anerkendelse og for så vidt på en handling af fornuften selv, der i bevidsthed om sine grænser tiltror den anden en bedre indsigt. Denne rigtigt forståede betydning af autoritet har intet at gøre med blind kommandolydighed...Anerkendelsen af autoritet er altid forbundet med den tanke at det som autoriteten siger ikke er ufornuftige vilkårligheder, men i princippet kan indses. Heri består essensen af den autoritet, som opdrageren, den overordnede og fagmanden gør gældende”

Hans-Georg Gadamer, Sandhed og metode (1960)

kan læres? Ja, mener Per Fibæk Laursen. Han ser ledelse som en færdighed.

”Det kan sammenlignes med at spille klaver. Ingen kan det fra naturens hånd, og alle skal lære det og træne for at blive god. Men vi er selvfølgelig udrustet med forskellige talenter, og nogle kan lære det let og hurtigt og bliver fremragende til det. Andre bliver kun middelmådige, selv om de træner længe”, siger han.

Ifølge Niels Egelund bør det medtænkes i organiseringen af læreruddannelsen, at læreren også er leder. Men det ville være at overdrive, hvis det blev integreret formelt i form af særlige lederkurser. I stedet er det vigtigt, at man undervejs i de pædagogiske fag taler om, hvad det vil sige at lede. Emnet skal både inddrages på det overordnede filosofiske og pædagogiske plan og i forbindelse med praktik.

”Det er vigtigt, at man lærer at træde ind i klassen og være leder og ikke står i et hjørne og ligner en undskyldning for sig selv”, siger han.

Når man taler om ledelse, kommer man ikke uden om også at tale om autoritet. Begrebet har ellers været miskrediteret for sit slægtskab med det autoritære. Et slægtskab, der dog ifølge Niels Egelund er og bør være fjernt.

”Autoriteten er en person, der har en viden om, hvordan ting bør gøres, og som i kraft af sin viden og personlighed får folk overbevist om, at denne vej er den rigtige at gå. Uden at behøve at råbe, skribe og true. Den autoritære person derimod sætter regler og rammer uden på nogen måde at argumentere for dem eller forklare, hvorfor vi skal have dem. Vi har ikke brug for den autoritære personlighed i skolen, men vi har brug for autoriteten, der er det i kraft af sin faglighed og sin personlighed”, siger Niels Egelund.

ACCEPTEN AF URO

Ifølge PISA-undersøgelserne hører danske skolebørn til de mest urolige i verden. Når classroom management er kommet på dagsordenen herhjemme, hænger det i høj grad sammen med

CLASSROOM MANAGEMENT

Begrebet *Classroom management* er importeret fra USA og findes i tre danske oversættelser:

- Klasserumsledelse
- Læringsledelse
- Klasseledelse

den efterhånden almindelige opfattelse, at vi er nødt til at gøre noget ved uroen.

”Uroen er et alvorligt problem for elevernes trivsel og for, hvad de får ud af skolen. Klasseledelse er jo bare et ord, men jeg mener, det er svaret på problemet med uro i den forstand, at læreren skal blive bedre til det ledelsesmæssige aspekt af undervisningen. Det er noget, vi har forsømt i Danmark. Når man sammenligner med udlandet, er det påfaldende, hvor urolig og irriterende en atmosfære der er i mange danske klasser”, siger Per Fibæk Laursen.

Hans favorithistorie i den henseende foregår i New Zealand, hvor han fulgte undervisningen i to skoler hele skoledagen i en hel uge. Ikke én gang blev der tisset på eleverne. I mange danske klasser derimod vil man kunne opleve, at der bliver tisset på eleverne op til 15-20 gange i løbet af en time.

”Der er en urolig, irriterende atmosfære, hvor læreren tysser og siger hold op med det der og sæt jer nu ned. Det er hverken rart eller gunstigt for elevernes udvikling”, siger Per Fibæk Laursen.

Forklaringen – eller i hvert fald en del af den – handler om forsømt lederskab.

”Vi har forsømt at træne den færdighed hos lærere, det er at lede en klasse. Vi har ikke lagt vægt på det eller dyrket det i Danmark, og derfor er danske lærere i gennemsnit – men med store forskelle naturligvis – ikke særlig gode til det. Desuden har der nærmest været en norm om, at sådan skal det nok være, at hvis ikke man vil undertrykke eleverne eller kvæle deres spontanitet, så vil der nok være en vis uro. Der har været alt for meget accept af uro i danske skoler – og det er der stadig”, mener Per Fibæk.

Han drager en parallel til mobning. Her er erfaringen, at hvis læreren – og skoleledelsen – giver det indtryk, at mobning er svær at undgå, så vil der være meget mobning. Hvis de derimod tydeligt signalerer, at de anser mobning for fuldstændig uacceptabelt, så reducerer det faktisk mobning betydeligt.

”Det samme kunne man gøre mht. uro. Hvis man vedtager en fælles politik med fuld opbakning om, at der simpelthen ikke skal være uro i undervisningen på denne skole, og politikken

bliver kommunikeret og fulgt op, så vil man få reduceret uroen”, siger Per Fibæk Laursen.

GRØNNE SMILEYER

Ifølge Niels Egelund er problemet med uro dybest set et spørgsmål om arbejdsmiljø.

”Det er faktisk arbejdsmiljøet for lærere og de andre elever, der bliver ødelagt, hvis der er et par stykker, der hele tiden forstyrrer. Vi andre ville jo ikke finde os i det på vores arbejdsplads, hvis vi sad i et kontorlandskab, og der var en, der larmede og for rundt hele tiden”, siger Niels Egelund.

Netop støj og psykisk arbejdsmiljø er blandt de fem typiske arbejdsmiljøproblemer, Arbejdstilsynet peger på i folkeskolen. Men Arbejdstilsynet kan godt belave sig på at tage rigeligt med grønne smileyer med, når de skal screene arbejdsmiljøet i de klasser, hvor læreren også formår at lede. ■

Af Carsten Henriksen
cahe@dpu.dk

Læs mere

Niels Egelund: 'Klasseledelse: Læreren og de urolige elever – hvad stiller man op?' in: Peter Andersen (red.): 'Klasse- og læringsledelse', 2006

Per Fibæk Laursen: 'Tugt, disciplin og ledelse' in: Leif Moss (red.): 'Nye sociale teknologier i folkeskolen – kampen om dannelsen', 2007

PER FIBÆK LAURSEN



Professor ved Institut for Curriculumforskning, DPU og medlem af Forskningsprogram om Profession og Ledelse.

WWW | www.dpu.dk/om/pefi

NIELS EGELUND



Professor ved Institut for Pædagogisk Psykologi, DPU og formand for Piskonsortiet.

WWW | www.dpu.dk/om/egeland/